

ΑΚΑΔΗΜΙΑ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΝΑΥΤΙΚΟΥ
Α.Ε.Ν ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΙΔΕΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΘΕΜΑ

**Η θεωρία του Hofstede και η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με την
ελληνική και ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία**

ΤΟΥ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΔΑΡΔΟΥΜΠΑΣ

Α.Γ.Μ: 3750

Ημερομηνία ανάληψης της εργασίας: 04/04/2016

Ημερομηνία παράδοσης της εργασίας:

A/A	Όνοματεπώνυμο	Ειδικότης	Αξιολόγηση	Υπογραφή
1				
2				
3				
ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ				

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ :

Πίνακας Περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η Θεωρία του Hofstede	
2.0.1 Βιογραφικός Πρόλογος για τον Gerard Hendrik (Geert) Hofstede.....	4
2.1 Θεωρίες Πολιτισμού Hofstede.....	9
2.1.2 Απόσταση Ισχύος (ή Δύναμης ή Εξουσίας) (PDI).....	12
2.1.3 Ατομικισμός (ή Ατομικότητα) – Κολεκτιβισμός (ή Συλλογικότητα) (IDV).....	15
2.1.4 Αποφυγή Αβεβαιότητας (UAI).....	18
2.1.5 Αρρενωπότητα – Θηλυκότητα (MAS).....	21
2.1.6 Μακροπρόθεσμος και Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (LTO).....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας	
3.1 Εισαγωγή.....	28
3.1.1. Μέθοδοι Διερεύνησης της Κουλτούρας.....	29
3.1.2 Κατηγορίες Κουλτούρας.....	30
3.1.3 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	34
3.2 Ορισμός και τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	35
3.2.1 Η έννοια της κουλτούρας.....	35
3.2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακό κλίμα, ταυτότητα και εικόνα.....	37
3.2.3 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	38
3.3 Οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από την έρευνα.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Εφαρμογή στην ελληνική και ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία	
4.1 Στοιχεία για την Ελλάδα.....	42
4.2 Εφαρμογή στην Ελληνική Εμπορική Ναυτιλία.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Βιβλιογραφία	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΣΤΟΧΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία αυτή με τίτλο " Η θεωρία του Hofstede και η οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με την ελληνική και ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία", έχει στόχο να μελετήσει και να αναπτύξει τις σχέσεις των Ελλήνων αξιωματικών μέσα στο πλοίο, από την οπτική γωνία των 5 διαστάσεων της θεωρίας του πολιτισμού του Hofstede αλλά και να αναλύσει την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας σε αυτές.

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον Gerard Hendrik Hofstede αναπτύσσοντας ένα βιογραφικό σημείωμα για τη ζωή και το έργο του. Ύστερα θα αναλύσουμε και θα εξηγήσουμε τις "θεωρίες του πολιτισμού" του εντυφώντας σε μία μία από αυτές δίνοντας ορισμούς και επεξηγήσεις.

Μετάπειτα στο τρίτο κεφάλαιο θα διερευνήσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα, τις μεθόδους έρευνάς της, τις κατηγορίες της, ορισμούς και έννοιες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά των πολιτισμικών διαστάσεων του Hofstede και το σκορ της Ελλάδας σε κάθε δείκτη ξεχωριστά εξηγώντας πως αυτό επηρεάζει την ελληνική εμπορική ναυτιλία. Τέλος παραθέτω την προσωπική μου άποψη για τον κάθε δείκτη με βάση την εμπειρία μου επί του πλοίου.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται η βιβλιογραφία αλλά και δη η ηλεκτρονική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η θεωρία του Hofstede

2.0.1 Βιογραφικό σημείωμα για τον Gerard Hendrik (Geert) Hofstede

Ο **Gerard Hendrik (Geert) Hofstede** γεννημένος στις 2 Οκτωβρίου 1928 είναι Ολλανδός κοινωνικός ψυχολόγος, πρώην υπάλληλος της IBM και ομότιμος καθηγητής οργανωτικής ανθρωπολογίας και διεθνούς διαχείρισης στο πανεπιστήμιο του Μάαστριχτ της Ολλανδίας γνωστός για την πρωτοποριακή έρευνα σε διαπολιτισμικές ομάδες και οργανισμούς.

Το πιο αξιοσημείωτο έργο του ήταν η ανάπτυξη της θεωρίας των πολιτιστικών διαστάσεων. Αρχικά περιγράφει τους εθνικούς πολιτισμούς σε έξι διαστάσεις:

- 1) Απόσταση Ισχύος (ή Δύναμης ή Εξουσίας) (PDI)
- 2) Ατομικισμός (ή Ατομικότητα) – Κολεκτιβισμός (ή Συλλογικότητα) (IDV)
- 3) Αποφυγή Αβεβαιότητας (UAI)
- 4) Αρρενωπότητα – Θηλυκότητα (MAS)
- 5) Μακροπρόθεσμος και Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (LTO)
- 6) Επιείκεια έναντι συγκράτησης

Είναι γνωστός για τα βιβλία του "Πολιτισμικές συνέπειες και πολιτισμοί και οργανώσεις: Λογισμικό του Νου", συν-συγγραφέας με το γιο του Gert Jan Hofstede.

Στο τελευταίο του βιβλίο ασχολείται με την οργανωτική κουλτούρα, η οποία έχει μια διαφορετική δομή από τον εθνικό πολιτισμό, παρολοαυτά έχει και μετρήσιμες διαστάσεις όπου η ίδια ερευνητική μεθοδολογία χρησιμοποιείται και για τις δύο.

Γεννημένος από τον Gerrit και την Evertine G. (Veenhoven) Hofstede, ο Geert Hofstede παρακολούθησε σχολεία στη Χάγη και το Apeldoorn και έλαβε το δίπλωμα του γυμνασίου (Gymnasium Beta) το 1945. Το 1953 ο Hofstede αποφοίτησε από το Τεχνικό Πανεπιστήμιο Delft με πτυχίο M.Sc. στη Μηχανολογία. Αφού εργάστηκε στη βιομηχανία για δέκα χρόνια, διετέλεσε διδακτορικό δίπλωμα μερικής απασχόλησης στο Πανεπιστήμιο του Groningen στην Ολλανδία και έλαβε το διδακτορικό του στην κοινωνική ψυχολογία με "cum laude" το 1967. Τέλος η διατριβή του είχε τίτλο "The Game of Budget Control."

Με την αποφοίτησή του από το Ντελφτ το 1953, ο Hofstede εντάχθηκε στον Ολλανδικό στρατό ως τεχνικός αξιωματικός για δύο χρόνια. Μετά την αποχώρηση του από το στρατό εργάστηκε στη βιομηχανία από το 1955 ως το 1965, ξεκινώντας ως εργάτης σε εργοστάσιο στο Άμστερνταμ. Το 1965 ξεκίνησε τις μεταπτυχιακές του σπουδές στο Groningen και προσχώρησε στην IBM International, όπου εργάστηκε ως εκπαιδευτής διαχείρισης και διευθυντής της έρευνας του προσωπικού. Επίσης εκεί ίδρυσε και εν τέλει διαχειρίστηκε το Τμήμα Ερευνών Προσωπικού. Στη συνέχεια και κατά τη διάρκεια διετούς άδειας άνευ αποδοχών από το 1971 έως το 1973 υπήρξε επισκέπτης καθηγητής στο IMD (International Institute for Management Development, τότε "IMEDE"). Το 1980, ο Hofstede έγινε συνιδρυτής και ο πρώτος διευθυντής του IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation), του

Ινστιτούτου Έρευνας για τη Διαπολιτισμική Συνεργασία, το οποίο βρίσκεται στο Πανεπιστήμιο Tilburg, από το 1998.

Κατά την συνταξιοδότησή του το 1993 ο Hofstede επισκέφθηκε πολυάριθμα πανεπιστήμια σε όλο τον κόσμο για να εκπαιδεύσει μαθητές στις θεωρητικές προσεγγίσεις του και να συνεχίσει την έρευνα στον τομέα αυτό. Σήμερα πλέον κατέχει την θέση του Ομότιμου Καθηγητή Οργανωτικής Ανθρωπολογίας και Διεθνούς Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο του Μάαστριχτ της Ολλανδίας και ως "extramural fellow" του Κέντρου Οικονομικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Tilburg της Ολλανδίας.

Ο Hofstede έλαβε πολλά τιμητικά βραβεία και το 2011 έγινε Ιππότης του Τάγματος του Ολλανδικού Λέοντα (Orde van de Nederlandse Leeuw). Έχει τιμητικές διδακτορικές σπουδές από επτά πανεπιστήμια στην Ευρώπη, Nyenrode Business University, Νέο Βουλγαρικό Πανεπιστήμιο, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πανεπιστήμιο του Γκέτεμποργκ, Πανεπιστήμιο της Λιέγης, ISM Πανεπιστήμιο Διοίκησης και Οικονομίας, Πανεπιστήμιο Pécs και απ' το Πανεπιστήμιο του Tartu το 2012. Έγινε επίσης επίτιμος καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Χονγκ Κονγκ 1992-2000.

Το 2014 κυκλοφόρησε ταινία για τη ζωή του Geert Hofstede και την εργασία του με τίτλο "Οδύσσεια ενός μηχανικού" (*An Engineer's Odyssey*).

Το 2016 βραβεύτηκε με το 9ο επίτιμο διδακτορικό του στην Πράγα σε ηλικία 88 ετών.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι εισήλθε στο Τεχνικό Κολλέγιο το 1945 και πέρασε ένα χρόνο πρακτικής άσκησης, συμπεριλαμβανομένου ενός ταξιδιού στην Ινδονησία το 1947 ως βοηθός μηχανικού σε πλοίου με τον Abbott Olivier Perbet. Ήταν η πρώτη φορά που βγήκε από τη χώρα του, γνώρισε μια ξένη κουλτούρα και εν τέλη υπήρξε μια πρώιμη επιρροή στην καριέρα του ως έναυσμα μελέτης διαπολιτισμικών πολιτισμών.

Έρευνα για την Κουλτούρα των Εθνών

Δημιούργημα της ανάλυσης του Hofstede ήταν οι τέσσερις αρχικές διαστάσεις της κουλτούρας των εθνών, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση 40 αρχικών χωρών. Ως εκπαιδευμένος ψυχολόγος ξεκίνησε την ανάλυσή του σχετικά με τα δεδομένα της έρευνας που συγκέντρωσε στην IBM σε επίπεδο μεμονωμένων ερωτηθέντων. Στο τέλος των δύο ετών, συνειδητοποίησε ότι χρειαζόταν μια «οικολογική» ανάλυση, στην οποία οι ερωτηθέντες απαντούσαν με συμφραζόμενα από τις χώρες τους. Έπειτα συγκεντρώνοντας τα άτομα ως κοινωνικές μονάδες μπορούσε να εξετάσει τις κουλτούρες του κάθε έθνους παρά μεμονωμένες προσωπικότητες.

Το μοντέλο του Hofstede που εξηγεί τις εθνικές πολιτισμικές διαφορές και τις συνέπειές τους, όταν εισήχθη το 1980, ήρθε σε μια περίοδο που οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των κοινωνιών γίνονταν όλο και πιο σημαντικές για οικονομικούς και πολιτικούς λόγους. Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και των

αποτελεσμάτων της οδήγησε πολλούς ειδικούς στη διοίκηση να υιοθετήσουν το μοντέλο του, ειδικά μετά τη δημοσίευση το 1991 του βιβλίου του "Καλλιέργειες και Οργανισμοί: Λογισμικό του Νου" (*Cultures and Organizations: Software of the Mind*).

Το 1980 ο Hofstede ίδρυσε και έγινε ο πρώτος διευθυντής του IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) του Ινστιτούτου Έρευνας για τη Διαπολιτισμική Συνεργασία που βρίσκεται στο Πανεπιστήμιο του Tilburg από το 1998. Μεγάλο μέρος της έρευνας του Hofstede σχετικά με τις βασικές διαστάσεις των εθνών ήρθε μέσω του IRIC. Το 2001 ο Hofstede δημοσίευσε μια εντελώς αναγραφόμενη δεύτερη έκδοση των συνεπειών του Πολιτισμού (*Culture's Consequences*). Το 2010 μια τρίτη έκδοση του "Καλλιέργειες και Οργανισμοί: Λογισμικό του Νου" δημοσιεύθηκε με τους Gert Jan Hofstede και Michael Minkov ως συν-συγγραφείς. Σε αυτό το βιβλίο υπήρχαν δύο νέες διαστάσεις που προστέθηκαν και ο αριθμός των χωρών που καλύφθηκαν ήταν μεταξύ 76 και 93. Το βιβλίο αυτό εισήγαγε επίσης το θέμα των οργανωτικών πολιτισμών ως ξεχωριστό και διαφορετικό φαινόμενο.

2.1 Θεωρίες Πολιτισμού του Hofstede

Οι θεωρίες κουλτούρας του Hofstede επιχειρούν να εξηγήσουν τις διαφορές στον πολιτισμό και στις κοινωνίες και να προτείνουν τρόπους για την καλύτερη επίτευξη της πολιτισμικής ενσωμάτωσης. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές χώρες σε όλο τον κόσμο, η καθεμία με τη δική της συγκεκριμένη κουλτούρα και ιδιοσυγκρασία.

Αν και οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μια αίσθηση του τι είναι ο πολιτισμός, είναι δύσκολο να μετρηθεί, να συγκριθεί και να αναλυθεί ένα τόσο ποικίλο και εξαιρετικά διαδεδομένο θέμα.

Το πρότυπο καταδεικνύει ότι υπάρχουν εθνικοί και περιφερειακοί πολιτιστικοί σχηματισμοί ή ομάδες που έχουν επιπτώσεις στη συμπεριφορά των κοινωνιών και των οργανώσεων και που είναι πολύ επίμονες με την παρέλευση του χρόνου. Οι εθνικές διαστάσεις πολιτισμού του Hofstede και τα υπολογισμένα αποτελέσματα χωρών σε κάθε διάσταση χρησιμοποιούνται συχνά ως πλαίσιο για τις παρατηρηθείσες διαφορές στις διαθέσεις και τις πρακτικές μεταξύ των μελών τους καθώς οι τεχνολογικές, ιστορικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις λαμβάνουν χώρα με το πέρασμα του χρόνου.

Σε μια προσπάθεια λοιπόν να οριστούν ορισμένες μετρήσιμες και ποσοτικοποιήσιμες πτυχές του πολιτισμού ο Geert Hofstede ανέπτυξε την ιδέα των πολιτιστικών διαστάσεων.

Ο Hofstede εξέτασε την επιρροή της εθνικής κουλτούρας ενός οργανισμού. Μεταξύ 1968 – 1972 ερεύνησε 117.000 εργαζομένους της IBM σε 72 χώρες και προσδιόρισε έννοιες της κουλτούρας διαμέσου των μελετών για την σύγκριση των πολιτισμών. Η έρευνα του αργότερα ενισχύθηκε περαιτέρω με στοιχεία από κυβερνήτες αεροσκαφών και από μαθητές 3 χωρών, από διευθυντές δημόσιων υπηρεσιών 14 χωρών, από καταναλωτές «up – markets” 15 χωρών και από καταναλωτές « elite» 19 χωρών.

Οι συνεισφορές από όλα αυτά τα στοιχεία της έρευνας βοήθησαν τον Hofstede να αναπτύξει ένα μοντέλο που προσδιορίζει τέσσερις κυρίως "Διαστάσεις του Πολιτισμού» για να βοηθήσει στην διαφοροποίηση των κουλτουρών. Μια πέμπτη διάσταση προστέθηκε μετά τη διεξαγωγή μιας επιπλέον διεθνούς μελέτης που διενεργήθηκε με κινέζους υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη, και εφαρμόστηκε σε 23 χώρες.

1. **Power Distance** - PDI - Απόσταση δύναμης
2. **Individualism** - IDV - Ατομικισμός
3. **Masculinity** - MAS - Ανδροπρέπεια
4. **Uncertainty Avoidance** - UAI - Αποφυγή αβεβαιότητας
5. **Long-Term Orientation** - LTO - Βραχυπρόθεσμο εναντίον μακροπρόθεσμου προσανατολισμού

Στη βάση αυτών των πέντε μεταβλητών ο Geert Hofstede επιχείρησε να εξηγήσει τις όποιες διαφορές που συναντά κανείς στο επίπεδο της οργάνωσης της επιχείρησης, της επιχειρησιακής κουλτούρας, των συμπεριφορών των εργαζομένων, των σχέσεων

που διαμορφώνονται μεταξύ τους κ.λπ. με πολιτισμικούς όρους και παραπέμποντας στην εκάστοτε εθνική κουλτούρα.

Οι έρευνες αυτές θεωρούν συχνά την εθνική κουλτούρα σαν ένα δεδομένο - με την απόλυτη έννοια του όρου - που καθορίζει με ντετερμινιστικό τρόπο τις συμπεριφορές των κοινωνικών δρώντων, αγνοώντας τους ιστορικούς και κοινωνικούς όρους διαμόρφωσής της. Επιπλέον, οι αναλύσεις αυτές εμπεριέχουν τον κίνδυνο να φτάσουμε σε πολύ γενικόλογα συμπεράσματα και να βάλουμε εθνικές «ετικέτες» στα υπό μελέτη φαινόμενα.

Για τον λόγο αυτό και παρόλο που αυτές οι διαστάσεις είναι ευρέως αποδεκτές στον διαπολιτισμικό τομέα της εκπαιδευτικής βιομηχανίας είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι:

- Οι Διαστάσεις δείχνουν τις τάσεις του πολιτισμού μιας χώρας ως σύνολο και δεν λαμβάνουν υπόψη τις περιφερειακές υποκουλτούρες, όπως διαφορές μεταξύ Ανατολής και δυτικών ακτών των ΗΠΑ, τη Βόρεια & Νότια Γαλλία, κλπ., που μπορεί να έχουν ουσιαστικές διαφορές.
- Οι Διαστάσεις πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για την κατανόηση των διαφορών μεταξύ των κουλτούρων των χωρών. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και εξαιρέσεις στον κανόνα.

2.1.2 Απόσταση Ισχύος (ή Δύναμης ή Εξουσίας) (PDI)

Power Distance Index

Αφορά το βαθμό στον οποίο τα πιο αδύναμα μέλη των οργανώσεων περιμένουν και αποδέχονται την άνιση κατανομή της εξουσίας (μέγεθος της ανισότητας σε κάθε κοινωνία). Με λίγα λόγια η «απόσταση της δύναμης» μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι ανίσχυροι άνθρωποι μιας ομάδας, ενός οργανισμού, ενός φορέα ή μιας κοινωνίας αποδέχονται ότι η δύναμη είναι άνισα κατανεμημένη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το PDI δεν μετρά την πραγματική διαφορά της δύναμης μεταξύ των ατόμων, αλλά το πώς αυτή η δύναμη είναι αντιληπτή.

Αποτελεί ένα μέτρο της αποδοχής της δύναμης της κοινωνίας. Υπάρχουν μερικές χώρες στις οποίες οι μεγάλες αποκλίσεις δύναμης δεν γίνονται αποδεκτές αλλά υπάρχουν και κάποιες στις οποίες οι ιεραρχίες βρίσκουν περισσότερη αποδοχή.

Σε πολιτισμούς με χαμηλή αποδοχή διαφορών δύναμης:

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού
- Δεν γίνονται αποδεκτές μεγάλες διαφορές στην αμοιβή
- Στόχος είναι τα δικαιώματα όλων των μελών
- Οι οργανωσιακοί δείκτες τείνουν να είναι κολακευτικοί

Γενικότερα σε έναν πολιτισμό με χαμηλό PDI η εξουσία είναι κοινή, ισόβαθμα κατανεμημένη και οι άνθρωποι θεωρούνται ίσοι. Υπογραμμίζει τις διαφορές ανάμεσα

στη δύναμη και στον πλούτο των πολιτών. Σε αυτές τις κοινωνίες η ισότητα και η δυνατότητα για ευκαιρίες αφορά όλα τα μέλη.

Ειδικότερα στο χώρο της εργασίας η σχέση μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και των εργαζομένων είναι τόσο οικεία ώστε να μοιράζονται ιδέες. Και οι δυο πλευρές ενεργούν περισσότερο ως ίσοι αν και οι υφιστάμενοι εξακολουθούν να μην έχουν την δύναμη των ανωτέρων τους. Υπάρχει μια πολύ μικρή συναισθηματική απόσταση μεταξύ των μελών με υφισταμένους να επικοινωνούν ελεύθερα με τα αφεντικά τους ακόμη και να τους φέρνουν αντιρρήσεις. Με λίγα λόγια υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών.

Το στυλ της ηγεσίας τείνει να είναι περισσότερο δημοκρατικό. (π.χ. Σουηδία, Δανία, Ολλανδία)

Σε πολιτισμούς με μεγαλύτερη διαφορά δύναμης:

- Οι διαφορές στα επίπεδα της δύναμης είναι αποδεκτές
- Οι οργανώσεις αναπτύσσουν γραφειοκρατικές δομές με καθαρά ιεραρχικά δίκτυα
- Υπάρχουν μετριοπαθή δίκτυα επικοινωνίας ανάμεσα στα χαμηλότερα και υψηλότερα επίπεδα της γραφειοκρατίας.
- Η κοινωνία αποδέχεται μια άνιση κατανομή της εξουσίας και οι άνθρωποι καταλαβαίνουν «τη θέση τους» στο σύστημα. Έτσι υπάρχει κυρίως ανησυχία για την ιεραρχία και απροθυμία ή φόβος για διαμαρτυρία. Ένα υψηλό PDI δείχνει ότι υπάρχουν ανισότητες στην εξουσία και στον πλούτο στην

κοινωνία και ότι τα λιγότερο ισχυρά μέλη της κοινωνίας αποδέχονται αυτήν την κατάσταση.

Στον χώρο της εργασίας τα ανώτερα στελέχη είναι λιγότερο προσιτά από τους υφισταμένους, η επικοινωνία ρέει προς τα κάτω και ο σεβασμός προς τα πάνω. Υπάρχει μεγάλη εξάρτηση των εργαζομένων από τους ανωτέρους καθώς και μεγάλη απόσταση μεταξύ τους και σπάνια παρατηρείται κάποια προσέγγιση ή κριτική. Οι υφιστάμενοι μπορούν είτε να αποδεχτούν αυτή την εξάρτηση και να αγκαλιάσουν τον αυταρχισμό ή να τον απορρίψουν και να τον καταπολεμήσουν. Το στυλ της ηγεσίας τείνει να είναι περισσότερο αυταρχικό ή πατριαρχικό.

Οι διευθυντές διασφαλίζουν τη θέση τους χρησιμοποιώντας σύμβολα και απολαμβάνουν δημόσια τα προνόμια τους .(π.χ. Βέλγιο, Ελλάδα, Γερμανία)

2.1.3 Ατομικισμός (ή Ατομικότητα) – Κολεκτιβισμός (ή Συλλογικότητα) (IDV)

Individualism Versus Collectivism

Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα άτομα στηρίζονται στον εαυτό τους ή παραμένουν ενσωματωμένα σε ομάδες (λ.χ. οικογένεια). Αποτελεί ένα μέτρο της έμφασης που δίνεται επάνω στη δυναμική συμπεριφορά είτε στην αυτάρκεια είτε στην κρατική ευημερία της κοινωνίας. Επίσης αποτελεί το στοιχείο εκείνο σύμφωνα με το οποίο οι άνθρωποι προτιμούν να ζουν με μια ισχυρή αίσθηση της προσωπικής τους ταυτότητας, ενώ ο κολεκτιβισμός (χαμηλό IDV) αναφέρεται στην προτίμηση μιας ομαδικής ταυτότητας.

Η πλειονότητα των πολιτισμών παρουσιάζουν χαμηλό IDV, ενώ IDV και PDI τείνουν να συσχετίζονται αρνητικά. Ο Hofstede καθορίζει αυτή τη διάσταση ως εξής: "Η διάσταση του ατομικισμού παρατηρείται σε κοινωνίες στις οποίες οι δεσμοί ανάμεσα στα μέλη είναι χαλαροί: ο καθένας αναμένεται να φροντίσει τον εαυτό του και την οικογένεια του".

Ο προσανατολισμός προς μεμονωμένες ή συλλογικές ομάδες μπορεί να γίνει αντιληπτός από τον πολιτισμό της οργάνωσης.

Οι ατομικιστικές κουλτούρες δίνουν αξία:

- Στην αυτό-ανάπτυξη
- Στην ατομική πορεία καριέρας

- Στην ανεξαρτησία
- Εκτιμούν την υπερδραστηριότητα και την αυτονομία

Υπάρχει μια συσχέτιση ανάμεσα στον πλούτο και στο επίπεδο της εξατομίκευσης.

Σε έναν πολιτισμό με χαμηλό IDV τα μέλη του αποτελούν μέρος των ισχυρών ομάδων. Οι κοινωνίες τείνουν να λειτουργούν ως ομάδα και να σκέφτονται για την ομάδα σε σημείο τέτοιο όπου τα μέλη υποβαθμίζουν τις δικές τους θεωρίες και προτάσεις ώστε να υπάρχει ευκολότερα συμφωνία μέσα στην ομάδα. Ένα αφοσιωμένο άτομο πιθανότατα να είναι πρόθυμο να θυσιάσει ακόμα και προσωπικά του οφέλη υπέρ της ευρύτερης ομάδας.

Ένα χαμηλό IDV χαρακτηρίζει τις κοινωνίες κολεκτιβιστικής φύσεως με στενούς δεσμούς μεταξύ των μελών της. Σε αυτές τις κοινωνίες « ... οι άνθρωποι από τη γέννηση τους και μετά ενσωματώνονται σε ισχυρές, συνεκτικές ομάδες, οι οποίες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους συνεχίζουν να τους προστατεύουν με αντάλλαγμα τυφλή πίστη».

Συνεπάγεται ισχυρή συνοχή της ομάδας στην οποία η αρμονία είναι το "κλειδί".

Υπάρχει η τάση να χρησιμοποιείται το «εμείς» πιο συχνά. Πρόκειται για μια κοινωνία συχνά αναποφάσιστη, καθόλου διεκδικητική, επιθετική ή ιεραρχική, που μπορεί να χαρακτηριστεί ασθενής. Ειδικότερα στον εργασιακό χώρο παρατηρείται

ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να περιμένουν τις τελικές αποφάσεις από τους διευθυντές τους χωρίς να παίρνουν από μόνοι τους πρωτοβουλίες.

Τα πλούσια δυτικά έθνη τείνουν να είναι σε καλύτερη θέση για να εστιάσουν στις ατομικές αξίες. (π.χ Κάτω Χώρες, Βέλγιο, Μεγάλη Βρετανία)

Οι Συλλογικές κουλτούρες (κολεκτίβες):

- Ευνοούν αξίες στις οποίες κυριαρχεί η ομάδα όπως για παράδειγμα: πίστη, συμμόρφωση και λήψη αποφάσεων ομάδας.
- Είναι δομημένες με πιο ιεραρχικό τρόπο
- Τα μέλη είναι εξαρτημένα από την ομάδα και από την αρχή, η οποία εμφανίζεται πατριαρχική.

Σε έναν πολιτισμό με υψηλό IDV δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων και οι άνθρωποι δεν μοιράζονται τις ευθύνες μεταξύ τους. Παρατηρείται η τάση του να χρησιμοποιείται το «εγώ» πιο συχνά και μερικές φορές εκλαμβάνεται ως αλαζονική, εγωκεντρική κοινωνία. Γενικότερα τα μέλη έχουν χαλαρούς δεσμούς μεταξύ τους και λειτουργούν ως μεμονωμένα άτομα που φροντίζουν τον εαυτό τους, την οικογένεια και τους φίλους τους, παίρνοντας τις δικές τους αποφάσεις και αναπτύσσοντας τη δική τους ταυτότητα. Τα μέλη τείνουν να αποφεύγουν την ανάπτυξη στενών δεσμών και πίστης με άλλους, εκφράζοντας προσωπικές απόψεις και ιδέες χωρίς να φοβούνται να στραφούν εναντίον της πλειοψηφίας.

Όταν υπάρχει υψηλό IDV στον εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι μπορούν να εξουσιάζουν και να παίρνουν δικές τους αποφάσεις. Με λίγα λόγια κυριαρχεί η ατομικότητα και τα ατομικά δικαιώματα αποτελούν υψίστης σημασίας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. Ιαπωνία, Τουρκία, Σιγκαπούρη)

2.1.4 Αποφυγή Αβεβαιότητας (UAI)

Uncertainty Avoidance Index

Η διάσταση UAI δηλώνει το ποσοστό εκείνο των μελών μιας κοινωνίας που προτιμούν να κυβερνώνται από κανόνες, νόμους και τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργιών και αποδέχονται (ανέχονται) να ζουν μέσα στην αβεβαιότητα ή την ασάφεια σε αδόμητες και απρόβλεπτες καταστάσεις.

Πρόκειται για έναν πολιτισμό που «προγραμματίζει» τα μέλη του έτσι ώστε να αισθάνονται έτοιμα όταν έρχονται αντιμέτωπα με νέες, απρόβλεπτες, άγνωστες κ.λπ. καταστάσεις (βαθμός στον οποίο η κοινωνία επιχειρεί να ελέγξει το «ανεξέλεγκτο»). Αποτελεί ένα μέτρο του βαθμού στον οποίο μια κοινωνία προσπαθεί να αντιμετωπίσει την ανησυχία με την ελαχιστοποίηση της αβεβαιότητας μέσω των κανόνων.

Σε πολιτισμούς με υψηλό επίπεδο προσπάθειας αποφυγής αβεβαιότητας, παρατηρείται:

- Μείωση αβεβαιότητας μέσω τυπικών κανόνων
- Χαμηλό επίπεδο ανοχής των διαφορετικών απόψεων και με ενίσχυση του ρόλου των ειδικών

- Υψηλό επίπεδο άγχους και πίεσης, το οποίο οδηγεί σε ισχυρό κίνητρο της επίδοσης
- Υποστήριξη των οργανωτικών δομών

Σε έναν πολιτισμό με υψηλό δείκτη UAI τα μέλη του προτιμούν να υπάρχει καλή οργάνωση και σειρά, προγραμματισμός εκ των προτέρων και οι καταστάσεις και τα γεγονότα να εκτυλίσσονται – εξελίσσονται με ακρίβεια χρόνου. Οι εργασίες αλλά και η ζωή γενικότερα να διέπονται από κανόνες και νόμους. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη επιδιώκουν να μειώσουν ή να αφανίσουν οποιαδήποτε μορφή αβεβαιότητας η οποία θεωρείται απειλή για μια ισορροπημένη ζωή. Παρόλα αυτά σε τέτοιους πολιτισμούς παρατηρούνται υψηλά επίπεδα ανησυχίας και άγχους στην περίπτωση που ίσως δημιουργηθεί οποιαδήποτε αβεβαιότητα μεταξύ των μελών.

Στον εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό μέσα σε ένα δομημένο περιβάλλον με σαφείς οδηγίες υπό αυστηρούς νόμους, κανόνες και κατευθυντήριες γραμμές που ακολουθούν προδιαγεγραμμένες διαδικασίες.

Σε πολιτισμούς με χαμηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας:

- Κάθε μέρα είναι αποδεκτή ως έρχεται
- Οι εργαζόμενοι τείνουν να παίρνουν μεγαλύτερες πρωτοβουλίες
- Οι εργαζόμενοι τείνουν να λαμβάνουν περισσότερες ευθύνες.
- Καλωσορίζεται η ελευθερία της γνώμης
- Προσπάθεια για λιγότερους κανόνες των δυνατών

Ένα χαμηλό UAI υποδεικνύει μια κοινωνία που είναι πιο ευέλικτη, χαλαρή και δεν ανησυχεί όταν τα πράγματα πάνε στραβά. Επίσης οι χώρες που ανησυχούν λιγότερο σε περίπτωση ασάφειας και αβεβαιότητας έχουν περισσότερη ανοχή σε ποικιλία απόψεων. Αυτό αντανακλάται σε μια κοινωνία που δεν είναι προσανατολισμένη κατά κανόνα αλλά δέχεται πιο εύκολα κάθε αλλαγή και αναλαμβάνει όλο και μεγαλύτερους κινδύνους (π.χ. Βέλγιο, Ιαπωνία).

Στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν λιγότεροι περιοριστικοί κανόνες. Οι συνεδριάσεις μπορεί να αρχίζουν και να κυλούν αργά, τα μέλη μπορεί να μην εμφανιστούν μόνο και μόνο επειδή έχουν κάτι πιο σημαντικό να κάνουν. Οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα σε νέες και διαφορούμενες καταστάσεις, είναι πιο ευέλικτοι και δεν χρειάζονται οδηγίες και κανόνες για να αποδώσουν καλά (π.χ. Μεγάλη Βρετανία, Δανία, Σουηδία)

2.1.5 Αρρενωπότητα – Θηλυκότητα (MAS)

Masculinity versus Femininity

Το MAS αναφέρεται σε μια ένδειξη εκτίμησης όπου το παραδοσιακό αρσενικό πρότυπο διατηρείται ως ένα μοντέλο επίτευξης, ελέγχου και δύναμης. Επικεντρώνεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο οι «αρσενικές» αξίες όπως η ανταγωνιστικότητα και η απόκτηση του πλούτου υπερισχύουν των «θηλυκών» αξιών όπως η δημιουργία σχέσεων και η ποιότητα ζωής. Η διάσταση της «Ανδροπρέπειας» (υψηλό MAS) είναι η προτίμηση για μια επιθετική και κυρίαρχη στάση, ενώ ένας πολιτισμός με χαμηλό MAS (θηλυκότητα) τείνει προς μια μέτρια συμπεριφορά. Το MAS είναι επίσης μια ένδειξη των συναισθηματικών ρόλων των φύλων σε έναν πολιτισμό. Ένα υψηλό MAS υποδεικνύει ξεχωριστούς ρόλους των δύο φύλων, ενώ ένα χαμηλό MAS υποδεικνύει αλληλοεξαρτώμενους ρόλους.

Γενικότερα αναφέρεται στην ανακατανομή των συναισθηματικών ρόλων μεταξύ των φύλων. Αποτελεί ένα μέτρο της κυριαρχίας των αρσενικών – υλιστών εναντίον των θηλυκών– κοινωνικών αξιών

Στις ανδροκρατούμενες κουλτούρες, οι άντρες αναμένεται:

- Να ακολουθούν το παλιό πρότυπο ρόλου
- Να είναι πρακτικοί
- Προσανατολισμένοι στην επιτυχία
- Γεμάτοι αυτοπεποίθηση
- Να είναι σε θέση να φροντίζουν τις συζύγους και τις οικογένειες τους.

Οι γυναίκες από την άλλη πλευρά, πρέπει:

- Να εκπληρώνουν τους παραδοσιακούς ρόλους της μητέρας και της νοικοκυράς
- Να καλλιεργούν τον θηλυκό προσανατολισμό των σχέσεων

Ένας πολιτισμός που διακρίνεται για τις καλές επιδόσεις του στην διάσταση MAS τότε διακρίνεται και για την διατήρηση ξεκάθαρων ρόλων των δύο φύλων (ανδρών-γυναικών). Οι άνδρες τείνουν να είναι σκληροί, επιθετικοί, ανταγωνιστικοί και δυναμικοί, ενώ οι γυναίκες παρουσιάζουν όλα τα παραπάνω σε πολύ χαλαρά επίπεδα.

Στο περιβάλλον της εργασίας οι άνδρες δίνουν μεγάλη σημασία στις υψηλές αποδοχές, στην εργασιακή τους αναγνώριση, στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, στη δύναμη, και στις εργασιακές προκλήσεις. Από πολιτική άποψη οι χώρες με υψηλό MAS τείνουν να τοποθετούν την ανάπτυξη της οικονομίας πάνω από περιβαλλοντικές συνειδήσεις, καταθέτοντας μεγάλους προϋπολογισμούς άμυνας και δαπανώντας λιγότερα για την ενίσχυση διεθνών βοθηιών.

Η ανδρική κυριαρχία βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, ενώ η ισότητα των φύλων σε χαμηλά επίπεδα. Υποδεικνύεται μια κοινωνία διεκδικητική και επιθετική με χαρακτηριστικά «αρσενικού». Οι ανδρικού γένους κουλτούρες τείνουν να είναι περισσότερο προσανατολισμένες στα επιτεύγματα, να είναι επιθετικές, ανταγωνιστικές και υλιστικές. Επικρατεί το: «Ζήστε για να εργάζεστε» (π.χ. Ιαπωνία, Χώρες Λατινικής Αμερικής, Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία).

Στις θηλυκού γένους κουλτούρες, υπογραμμίζεται η αξία:

- της μερικής απασχόλησης

- των ευκαιριών φροντίδας
- των παιδιών
- των φιλικών σχέσεων
- της εθελοντικής εργασίας

Μια κουλτούρα με χαμηλό MAS προωθεί τις συναισθηματικές σχέσεις μεταξύ των μελών και γενικότερα τις διάφορες εκφάνσεις των συναισθημάτων. Η αρμονία και η συνεργασία επίσης προτιμούνται σε σχέση με την σύγκρουση και τον ανταγωνισμό. Οι άνθρωποι είναι μέτριοι, ειλικρινής, και καθόλου υπερβολικοί. Σε μια τέτοια «γυναικεία» κουλτούρα και οι άνδρες και οι γυναίκες εμφανίζουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά στο περιβάλλον εργασίας οι εργαζόμενοι προτιμούν να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους, καλές συνθήκες εργασίας και ασφάλειας. Οι Γυναικείοι πολιτισμοί γενικά είναι πιο συντηρητικοί, θυσιάζουν την οικονομική ανάπτυξη για την διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και προτιμούν την διαπραγμάτευση και τον συμβιβασμό στις διεθνείς σχέσεις τους.

Σε εργασιακούς χώρους με χαμηλό MAS υπάρχει μεγαλύτερη ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών και εκτίμηση των γυναικείων αξιών όπως συμβιβαστικές λύσεις κλπ. Με χαμηλό MAS χαρακτηρίζονται οι κοινωνίες στις οποίες η ανατροφή και η φροντίδα του «θηλυκού» αποτελούν χαρακτηριστικά που κυριαρχούν. Επικρατεί το: «Εργαστείτε για να ζήσετε» (π.χ. Ολλανδία, Σκανδιναβικές Χώρες)

2.1.6 Μακροπρόθεσμος και Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός (LTO)

Long Term Orientation

Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια κοινωνία προετοιμάζει τα μέλη της στο να αποδέχονται καθυστερημένα την ικανοποίηση των κοινωνικών, υλικών και συναισθηματικών τους αναγκών καθώς αποσκοπεί και σε μια μακροπρόθεσμη αφοσίωση και διατήρηση των παραδοσιακών αξιών.

Υψηλό ή χαμηλό LTO προδιαθέτει χώρες να αντισταθούν ή να αποδέχονται την αλλαγή.

✓ Υψηλό LTO

Στον εργασιακό χώρο η κοινωνία είναι εδραιωμένη στις παραδόσεις του παρελθόντος, το οποίο συχνά σημαίνει ότι οι μεγάλες δεσμεύσεις χρόνου και η σκληρή δουλειά, όπως ένα σχέδιο για τις μελλοντικές ανταμοιβές υπερκαλύπτουν την ανάγκη για γρήγορες αλλαγές.

✓ Χαμηλό LTO

Στον εργασιακό χώρο δεν ενισχύεται η έννοια του μακροπρόθεσμου παραδοσιακού προσανατολισμού και οι εργαζόμενοι περιμένουν βραχυπρόθεσμες ανταμοιβές από την εργασία τους. Η αλλαγή του πολιτισμού μπορεί να επέλθει γρηγορότερα αφού δεν υπάρχουν εμπόδια.

Μειονεκτήματα του Μοντέλου Hofstede

Το Μοντέλο του Hofstede των πολιτιστικών διαστάσεων μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο όταν πρόκειται για την ανάλυση του πολιτισμού μιας χώρας. Ωστόσο υπάρχουν μερικά μειονεκτήματα.

Πρώτον ο μέσος όρος μιας χώρας δεν αφορά στα άτομα της εν λόγω χώρας. Ακόμα κι αν αυτό το μοντέλο έχει αποδειχθεί ότι είναι αρκετά σωστό, όταν εφαρμόζεται στον γενικό πληθυσμό είναι γνωστό ότι δεν συμπεριλαμβάνει ούτε όλα τα άτομα ούτε όλες τις περιοχές με τις εκάστοτε υποκουλτούρες . Πρέπει να χρησιμοποιείται ως οδηγός για την κατανόηση της διαφοράς των πολιτισμών μεταξύ των χωρών και όχι ως θεμέλιος λίθος γιατί όπως πάντα υπάρχουν και εξαιρέσεις στον κανόνα.

Δεύτερον πόσο ακριβή είναι τα στοιχεία; Τα στοιχεία αυτά έχουν συγκεντρωθεί με ερωτηματολόγια τα οποία έχουν τους δικούς τους περιορισμούς. Όχι μόνο αυτό αλλά σε ορισμένους πολιτισμούς το πλαίσιο της ερώτησης είναι εξίσου σημαντικό με το περιεχόμενό της. Ειδικά σε ομάδες με προσανατολισμένους πολιτισμούς τα μέλη τους τείνουν να απαντούν σε ερωτήσεις σαν να αντιπροσωπεύουν την ομάδα όπου ανήκουν. Ενώ για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες όπου κυριαρχεί μια ατομικιστική κουλτούρα, οι απαντήσεις είναι πολύ πιθανό να απαντηθούν συνειδητά από τα ίδια τα μέλη.

Τέλος, τα στοιχεία ισχύουν μέχρι σήμερα; Κατά πόσο η κουλτούρα μιας χώρας αλλάζει κατά την πάροδο του χρόνου, είτε από εσωτερικές ή εξωτερικές επιδράσεις;

Συμπεράσματα

Κατά καιρούς πολλοί επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με την ανάλυση διαφορετικών κουλτουρών ανάμεσα στα διάφορα έθνη του κόσμου, όπως ο Trompenaars, ο Hofstede, ο Hall και οι Kluckhohn –Strodtbeck. Πολλές από τις μεθόδους που ακολούθησαν για την διεξαγωγή των ερευνών τους, οδήγησαν σε χρήσιμα συμπεράσματα και μέσα από συγκεκριμένα πλαίσια δόθηκαν εξηγήσεις για την κατανόηση των διαφορών των εθνικών κουλτουρών.

Μια πολύ σημαντική δυσκολία που αντιμετωπίζουν όμως τέτοιου είδους έρευνες είναι ο ορισμός της έννοιας της «Κουλτούρας». Αρχικά πρέπει να διευκρινιστεί ότι, αν και συμπίπτουν οι έννοιες της «Κουλτούρας» και της «Εθνικότητας», τελικά δεν έχουν την ίδια σημασία. Όλα τα έθνη αποτελούνται από υποκουλτούρες και από ποικίλες εθνικές ταυτότητες που διαμορφώνονται σύμφωνα με την γεωγραφική τους θέση ή το κατεξοχήν θρήσκευμα, γεγονός που περιπλέκει οποιαδήποτε συσχέτιση της εθνικότητας με την κουλτούρα.

Οι πολιτισμικές διαστάσεις του Hofstede σύμφωνα και με τα παραπάνω διαμορφώθηκαν κάτω από περιορισμένο πρίσμα ερευνητικών εφαρμογών γεμάτο

ασάφειες, παρόλα αυτά αποτελεί και το μοναδικό εμπειριστατωμένο μοντέλο που εφαρμόζεται σε επιχειρησιακές έρευνες, όσον αφορά την διοίκηση μεγάλων επιχειρήσεων διεθνώς δραστηριοποιούμενες, όπου το ανθρώπινο δυναμικό τους απαρτίζεται από εργαζόμενους όλων των εθνικοτήτων και αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τους.

Σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί σε αυτό το κεφάλαιο, υπό την καθοδήγηση του μοντέλου του Hofstede μπορούμε σε πολύ γενικές γραμμές, αμέσως να διαμορφώσουμε άποψη για κάποιο άτομο ή ομάδα ατόμων με μοναδικό κριτήριο τον τόπο καταγωγής του, όσον αφορά την ιδιοσυγκρασία του, τον τρόπο σκέψης και τις πολιτικές, ηθικές, εθιμοτυπικές, θρησκευτικές κ.λπ. αξίες που τον περιβάλλουν αλλά όχι όμως για την προσωπικότητα του και τον τρόπο που ενεργεί μεμονωμένα σε όλες τις περιπτώσεις και καταστάσεις της ζωής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

3.1 Εισαγωγή

Η λέξη «κουλτούρα» είναι λατινικής προέλευσης και η πρωτογενής της σημασίας είναι «καλλιέργεια». Αρχικά χρησιμοποιήθηκε για την καλλιέργεια των αγρών και στη συνέχεια μεταφορικά για την καλλιέργεια του πνεύματος, της διανόησης, για τον πολιτισμό και ευρύτερα την παιδεία και την ανάπτυξη. Ως προς τις επιχειρήσεις αφορούσε και αφορά τη νοοτροπία και την αλλαγή νοοτροπίας ως εν δυνάμει διεργασία. Γενικά είναι μια έννοια που έχει τις βάσεις της στην πολιτισμική ανθρωπολογία.

Η έννοια της κουλτούρας αναφέρεται στο σύνολο του τρόπου ζωής των μελών μιας κοινωνίας. Όπως ορίζει ο Antony Giddens η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει τις αξίες και τους κανόνες που ενστερνίζονται τα μέλη μιας κοινωνίας και τα τεχνουργήματα που δημιουργούν.

Ένας άλλος ορισμός της κουλτούρας είναι ότι αντιπροσωπεύει το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού.

Τέλος, η λέξη κουλτούρα ορίζεται ως το σύνολο των ιδεών, των θεωριών της συμπεριφοράς ή πνευματικών παραμέτρων που μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων.

3.1.1 Μέθοδοι Διερεύνησης της Κουλτούρας

Η κουλτούρα μπορεί και όντως αλλάζει κάτι το οποίο αποτελεί βασική προϋπόθεση για να παραμείνει βιώσιμη. Οι άνθρωποι δημιουργούν τον πολιτισμό ως προσαρμοστικό μηχανισμό στο βιολογικό ή γεωφυσικό περιβάλλον τους καθώς επίσης ως μέσο συνεισφοράς στην κοινωνική εξέλιξη.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να αναλύσει κανείς γρήγορα μια συγκεκριμένη κουλτούρα, είτε είναι εθνική είτε είναι επιχειρησιακή. Μια μέθοδος είναι η συστημική προσέγγιση, μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για να εξετάσει κανείς έναν πολιτισμό από την άποψη των συστημάτων συγγένειας του, τα συστήματα σχέσεων, θρησκευτικά, εκπαιδευτικά, οικονομικά, υγείας, πολιτικά, ψυχαγωγικά κ.ά..

Η μέθοδος που θεωρείται όμως περισσότερο χρήσιμη για τη διερεύνηση μιας συγκεκριμένης κουλτούρας είναι η μελέτη των δέκα κατηγοριών που παραθέτονται παρακάτω.

3.1.2 Κατηγορίες Κουλτούρας

Αναλυτικά οι κατηγορίες είναι οι εξής:

1. Αίσθηση του εαυτού και του χώρου: Τι επικυρώνει την αίσθηση του εαυτού κάποιου μέσα σε μια ομάδα, όπως η ανεξαρτησία ή η αλληλεξάρτηση, η επισημότητα ή η ανεπισημότητα κ.λπ. Ποιος είναι ο επαρκής χώρος μεταξύ των ατόμων, όπως η απόσταση ή η προσεγγισιμότητα, η επιφύλαξη ή η οικειότητα, η εσωστρέφεια ή η εξωστρέφεια κ.λπ.
2. Επικοινωνία και γλώσσα: Ποιο σύστημα επικοινωνίας ή ποια πρακτική φαίνεται να διαφοροποιεί μια ομάδα, σε σχέση με τη λεκτική και μη λεκτική συναλλαγή, τη γλώσσα του σώματος και τις χειρονομίες, την ειδική ορολογία κ.λπ. Ποιές γλώσσες ομιλούνται μέσα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης κουλτούρας, ιδιαίτερα σε όρους διαλέκτων, προφοράς, λαϊκών ιδιωματισμών και άλλων τέτοιων παραλλαγών.
3. Ενδυμασία και εμφάνιση: Ποια τυπικά και διακριτά εξωτερικά ενδύματα στολισμοί, διακοσμήσεις σωμάτων ή ακόμη και ελλείψεις αυτών επικρατούν. Ποιες είναι οι ενδυματολογικές απαιτήσεις διάφορων εκδηλώσεων καθώς και των επιμέρους τύπων κουλτούρας, όπως μέσα στην επιχείρηση ή τη θρησκευτική πρακτική.

4. Διατροφικές συνήθειες: Ποιος είναι ο τρόπος με τον οποίο τα τρόφιμα επιλέγονται, προετοιμάζονται, σερβίρονται και τρώγονται. Τι προτιμάται στη διατροφή μιας ομάδας ή ποιες θεωρούνται λιχουδιές, όπως το κρέας ή τα λαχανικά. Ποια εργαλεία χρησιμοποιούνται ή όχι, όπως τα μαχαιροπίρουνα ή τα χέρια. Πώς εκφράζεται η ικανοποίηση ή η αποστροφή με την ποσότητα ή την ποιότητα των τροφίμων.

5. Ο χρόνος και η αίσθηση του χρόνου: Είναι η αίσθηση του χρόνου πραγματική ή σχετική, ακριβής ή περιστασιακή. Ποια είναι η μέθοδος που χρησιμοποιεί μια ομάδα για να μιλήσει για το χρόνο, για παράδειγμα, στηρίζονται σε 12ωρα, 14ωρα, στο φως στο σκοτάδι ή στις εποχές. Ο πολιτισμός είναι μονοχρωμικός (ο χρόνος ποσοτικοποιείται και είναι προγραμματισμένος σύμφωνα με τις επίσημες ημερήσιες διατάξεις) ή είναι πολυχρωμικός (λιγότερος προγραμματισμός με περισσότερη έμφαση στις σχέσεις και τη συμμετοχή).

6. Σχέσεις: Πώς καθορίζονται οι ατομικές και οργανωσιακές σχέσεις (π.χ. ηλικία, φύλο, βαθμός, πλούτος, δύναμη κ.λπ.). Ποια είναι η τυπική διάρθρωση της οικογένειας (π.χ. μικρή ή μεγάλη, μονογονεϊκή ή όχι, κ.λπ.). Ποια είναι η θέση μέσα στην οικογενειακή ομάδα του αρσενικού/θηλυκού, νέου/ηλικιωμένου, παντρεμένων/ανύπαντρων μελών, εφήβου/ενηλίκου κ.λπ.). Ποιοι τίτλοι, ποιες τάξεις και ποια πρωτόκολλα επικρατούν (π.χ. τιμώμενες θέσεις, απαιτούμενο ένδυμα για τις γυναίκες και τα παιδιά και χρήση τίτλων π.χ. κύριος/κυρία, στρατιωτικός βαθμός).

7. Αξίες και κανόνες: Ποιες είναι οι προτεραιότητες που αναδεικνύονται από τη συμπεριφορά μιας ομάδας (π.χ. επίπεδα αναγκών, standards κ.λπ.). Έχουν μεγαλύτερη αξία τα πράγματα, τα υλικά αγαθά ή τα χρήματα από την αγάπη και τη φιλία, τις δημιουργικές τέχνες και την πνευματική ανάπτυξη κ.λπ. Ποιες είναι οι κοινωνικές συμβάσεις που επικρατούν (π.χ. όσον αφορά το παιδί και το γονέα, τον περιορισμό ή την απελευθέρωση των γυναικών, το σεβασμό του νόμου και της τάξης, την τιμιότητα ή την υποκρισία, τα τελετουργικά και την ανταλλαγή δώρων, τη δράση και την περισυλλογή, το σεβασμό και την εκτίμηση, τη μυστικότητα και τη διανομή, τις περιβαλλοντικές ευαισθησίες κ.λπ.).
8. Πεποιθήσεις και τοποθετήσεις: Ποια είναι τα κύρια θέματα όσον αφορά τις πεποιθήσεις των ανθρώπων μιας ομάδας. Υπάρχει κάποια κυρίαρχη θρησκεία ή εμφανής θρησκευτική πρακτική; Πώς θα περιγράφατε την πνευματικότητά τους, την πίστη τους σε δυνάμεις ή στην κοσμική τους συνείδηση; Ποια είναι η στάση τους απέναντι στη ζωή, στο θάνατο και στη μετά θάνατον ζωή; Σε τι πιστεύουν;
9. Διανοητικές διαδικασίες και εκμάθηση: Ποιες διαφορές μπορούν να παρατηρηθούν στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται και μαθαίνουν (έμφαση στην ανάπτυξη του εγκεφάλου). Δεδομένου ότι το μυαλό είναι ο εσωτερικός πολιτισμός, πώς οργανώνουν και επεξεργάζονται τις πληροφορίες; Τι αποτελεί τη βάση στη διαδικασία συλλογισμού τους (π.χ. λογική σύλληψη

ή αφηρημένη σκέψη, μηχανική αποστήθιση, τυφλή υπακοή κ.λπ.); Ποιες ανταμοιβές ή τιμωρίες συνεπάγονται η εκμάθηση ή η μη μάθηση; Ποιος αποκλείεται ή αντιμετωπίζει περιορισμούς στην αναζήτηση εκπαιδευτικών ευκαιριών;

10. Εργασιακές πρακτικές και συνήθειες: Σε ποιο στάδιο ανάπτυξης της εργασίας βρίσκονται οι άνθρωποι μιας συγκεκριμένης ομάδας; Ποια είναι η στάση της ομάδας απέναντι στην εργασία ή το εργατικό δυναμικό; Ποιος είναι ο κυρίαρχος τύπος εργασίας της ομάδας, ο καταμερισμός εργασίας, οι εργασιακές συνήθειες και πρακτικές. Η αξία της εργασίας αντιμετωπίζεται βάσει της εγγενούς αξίας της, των χρημάτων που παράγονται, των υπηρεσιών που παρέχονται ή της σταδιοδρομίας της εργασίας; Πάνω σε ποια βάση στηρίζονται οι ανταμοιβές, η αναγνώριση, οι προαγωγές και τα κίνητρα που δίνονται όταν η εργασία εκτελείται καλά; Η εργασία καθορίζεται σε στενούς όρους (π.χ. άσπρο/μπλε κολάρο) ή τους ευρύτερους όρους (π.χ. περιλαμβάνει τις αναζητήσεις στις τέχνες, στον αθλητισμό και ακόμη και στον ελεύθερο χρόνο); Πώς οι άνθρωποι οργανώνουν τη δραστηριότητά τους (π.χ. ατομική ή ομαδική εργασία, ιεραρχική ή συμμετοχική οργάνωση); Ποιοι είναι οι πιο χαρακτηριστικοί κανόνες ή τα πρότυπα εργασίας στη συγκεκριμένη κοινωνία;

Αυτό το πρότυπο προσφέρει δέκα σημαντικά σημεία αναφοράς για την εκτίμηση της κουλτούρας συγκεκριμένων ατόμων. Αυτές οι ταξινομήσεις όμως δεν περιλαμβάνουν όλες τις πτυχές ενός πολιτισμού, ούτε είναι αυτός ο μόνος τρόπος για μια τέτοια ανάλυση. Οι ανωτέρω κατηγορίες είναι απλώς ένα εύκολο εργαλείο για να

βοηθήσουν τη διαπολιτισμική κατανόηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Ο ίδιος τύπος αξιολόγησης ίσως μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της κουλτούρας ενός έθνους ή μιας μεγάλης γεωγραφικής περιοχής αλλά και μιας οργάνωσης ή μιας βιομηχανίας.

3.1.3 Οργανωσιακή κουλτούρα

Είναι γεγονός ότι στην υπάρχουσα ακαδημαϊκή βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι οι επιτυχημένες εταιρίες - αυτές δηλαδή με σταθερή κερδοφορία και μεγάλες οικονομικές αποδόσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες και σαφείς καταστάσεις.

Σε αυτές περιλαμβάνονται μεγάλα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων, απουσία υποκατάστατων προϊόντων, μεγάλο μερίδιο αγοράς, αγοραστές με μικρή διαπραγματευτική δύναμη, προμηθευτές με μικρή διαπραγματευτική δύναμη, απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όλες οι παραπάνω καταστάσεις συνθέτουν ένα ιδανικό εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο κάθε επιχείρηση θα ήθελε να λειτουργεί. Μια τέτοια όμως ιδανική κατάσταση σπάνια συναντιέται στην σημερινή εποχή. Παρόλα αυτά υπήρξαν και υπάρχουν εταιρίες, οι περισσότερες εκ των οποίων δραστηριοποιούνται στις ΗΠΑ οι οποίες αν και στερούνταν των συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τα τελευταία χρόνια συγκαταλέγονται στις πιο επιτυχημένες διεθνώς. Μεταξύ αυτών είναι και οι εταιρίες Southwest Airlines και Wall-Mart των ΗΠΑ, εταιρίες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε κλάδους με ιδιαίτερα υψηλό ανταγωνισμό.

Εφόσον η επιτυχία των εταιριών αυτών δεν οφειλόταν σε καμία από τις παραπάνω καταστάσεις, αυτή θα προερχόταν από ένα διαφορετικό συστατικό οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας. Η έρευνα στις εταιρίες αυτές έδειξε ότι το κύριο συστατικό της επιτυχίας, είναι λιγότερο αισθητό και καταφανές, αλλά περισσότερο δυνατό και από σημαντικούς παράγοντες αγοράς. και δεν είναι άλλο από την *οργανωσιακή κουλτούρα* της εταιρίας.

3.2 Ορισμός και τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

3.2.1 Η έννοια της κουλτούρας

Η έννοια της κουλτούρας πολύ συχνά σχετίζεται με εξωτικά μέρη και ανθρώπους, με μυθικές ιεροτελεστίες, ξένες γλώσσες και πρακτικές, τα οποία συνολικά αποτελούν τα ορατά στοιχεία της κουλτούρας και αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης ανθρωπολόγων και μελετητών για πάνω από έναν αιώνα. (Lund, 2003) Στη σημερινή εποχή, όταν γίνεται λόγος για *κουλτούρα*, εννοείται το σύνολο κοινών σκέψεων, αισθημάτων, αξιών και νορμών - τα λεγόμενα κρυφά στοιχεία της κουλτούρας - οι οποίες και διαμορφώνουν την κοινωνικοποίηση, τα σύμβολα, τη γλώσσα, και τις πρακτικές μιας ομάδας ατόμων, τα οποία είναι τα φανερά στοιχεία. (Hellriegel, 2002) Φυσικά ο συγκεκριμένος ορισμός δεν είναι ο μοναδικός, καθότι κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί από διάφορους επιστήμονες και καθηγητές, στηριζόμενοι σε διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις, χωρίς ωστόσο να υπάρχει ομοφωνία, όσον αφορά έναν σαφή ορισμό. Οι Kroeber & Kluckhohn αναφέρουν την κουλτούρα σαν ένα προϊόν, σαν μια

έννοια διαχρονική, έννοια που περιέχει ιδέες, υποδείγματα και αξίες, είναι εκλεκτική, μαθαίνεται, βασίζεται σε σύμβολα, είναι μια αφηρημένη έννοια της συμπεριφοράς(Deshpande, Webster, 1989)

Αν θέλαμε να διατυπώσουμε έναν ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας, αυτός θα ήταν ο εξής. **Οργανωσιακή κουλτούρα** είναι το σύνολο κοινών πιστεύω και αξιών, το οποίο βοηθάει κάθε άτομο να κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού και να αποκτήσει έτσι νόρμες συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό. Σχετίζεται έτσι με την παραδοχή ότι τα μέλη αποδίδουν σύμφωνα με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

Ο Schein έχει παρατηρήσει τα παρακάτω στοιχεία που αφορούν την εταιρική κουλτούρα: 1) Παρακολούθηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων, όταν έρχονται σε επαφή 2) Οι νόρμες που προκύπτουν, όταν πραγματοποιείται εργασία σε ομάδες 3) Η φιλοσοφία που διαμορφώνει την πολιτική της εταιρίας σε σχέση με τους μετόχους της. Τα συγκεκριμένα βέβαια στοιχεία παραπέμπουν στην δημιουργία μιας κουλτούρας ελέγχου που θα δημιουργεί ένα κλίμα τέτοιο ώστε να αποφεύγονται όσο το δυνατόν επικίνδυνες και απρόβλεπτες καταστάσεις, γεγονός που συναντιέται και σε τραπεζικούς οργανισμούς, κυρίως μεταξύ των υπαλλήλων και των τραπεζών (Martin, Rothman,2005)

3.2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακό κλίμα, ταυτότητα και εικόνα

Η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα είναι δύο έννοιες, οι οποίες, αν και διαφορετικές, είναι σχετικές, με συνέπεια αρκετοί ερευνητές να μην τις διαχωρίζουν. Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στο βαθμό που ο οργανισμός εκπληρώνει επί του παρόντος τις προσδοκίες των μελών του. Οι Schneider και Rentsch συνοψίζουν αυτήν τη διαφορά ξεκάθαρα, δηλώνοντας ότι το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται σε τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί θέτουν σε λειτουργία τα θέματα που διαπερνούν την καθημερινή συμπεριφορά - την ρουτίνα των οργανισμών και τις συμπεριφορές που ανταμείβονται, υποστηρίζονται και αναμένονται από αυτούς (Deshpande, Webster, 1989). Η κουλτούρα αναφέρεται στην ιστορία, στις νόρμες και τις αξίες που τα μέλη πιστεύουν ότι εξηγούν βασικά την έννοια του κλίματος (γιατί συμβαίνουν τα πράγματα με τον τρόπο που συμβαίνουν) και στις έννοιες που τα μέλη μοιράζονται από κοινού για τους κανόνες λειτουργίας των οργανισμών. (Denison). Οι Hatch και Schultz (1997) στην δική τους μελέτη παρουσιάζουν την κουλτούρα σαν ένα περιεχόμενο, μέσω του οποίου θα ερμηνευτεί η οργανωσιακή ταυτότητα και θα επηρεαστεί η οργανωσιακή εικόνα ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα, η ταυτότητα και η εικόνα ενός οργανισμού δημιουργούν ένα σύστημα με νόημα και λογική που ορίζει έναν οργανισμό και τα υποτμήματά του.

3.2.3 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας (Hellriegel, 2005)

Όπως κάθε άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα, έτσι και κάθε οργανισμός έχει τα δικά του στοιχεία κουλτούρας που το διαχωρίζουν από τους υπόλοιπους. Διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες ενδέχεται να είναι κατάλληλες κάτω από διαφορετικές συνθήκες και κάποιοι εργαζόμενοι να προτιμούν έναν συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας από τους υπόλοιπους. Έτσι υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.

- **Γραφειοκρατική κουλτούρα** (bureaucratic culture)

όπου η συμπεριφορά των υπαλλήλων ελέγχεται με επίσημους κανόνες και τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες και ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω ιεραρχικών αναφορών. Αυτό το είδος κουλτούρας υιοθετείται με την σκέψη ότι με αυτόν τον τρόπο διαφυλάσσεται η σταθερότητα και η αποτελεσματικότητα της εταιρίας. Τέτοιου είδους κουλτούρα εντοπίζεται σε επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά και παρέχουν υπηρεσίες, που κατά κανόνα απευθύνονται σε όλους τους ανθρώπους, ανεξαρτήτου οικονομικής κατάστασης και status, όπως είναι για παράδειγμα η Pizza Hut αλλά και τράπεζες που αποτελούν εξάλλου και το αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας.

- **Οικογενειακή κουλτούρα ή κουλτούρα ομάδας** (clan culture),

όπου οι συμπεριφορές των υπαλλήλων διαμορφώνονται σύμφωνα με την παράδοση, την πίστη, την εκτεταμένη κοινωνικοποίηση και την αυτοδιαχείριση. Επιχείρηση με τέτοια κουλτούρα θεωρείται στην Αμερική η Ritz - Carlton των γνωστών ξενοδοχείων.

- **Επιχειρησιακή κουλτούρα** (entrepreneurial culture),

η οποία δημιουργεί ένα περιβάλλον στην επιχείρηση που ενθαρρύνει την ανάληψη ρίσκων, τον δυναμισμό και την δημιουργικότητα. Αυτού του είδους η κουλτούρα διαφαίνεται ιδιαίτερα και ταιριάζει στην φάση του ξεκινήματος μιας νέας επιχείρησης.

- **Κουλτούρα αγοράς** (market culture),

όπου οι αξίες και οι νόρμες αντανakλούν την σημασία επίτευξης μετρήσιμων στόχων, αλλά και στόχων για τους οποίους χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και προσπάθεια, ιδιαίτερα για εκείνους που βασίζονται σε οικονομικά μεγέθη (μερίδια αγοράς, κερδοφορία κλπ) Εταιρίες όπως η Frito - Lay και η Oracle στην Αμερική υιοθετούν τη συγκεκριμένη κουλτούρα.

Φυσικά, δεν είναι λίγοι εκείνοι οι ειδικοί, οι οποίοι έχουν δώσει διαφορετικές διαστάσεις στην έννοια και τους τύπους της κουλτούρας. Για παράδειγμα η Wallach, αναφέρει, εκτός από την γραφειοκρατική κουλτούρα, την κουλτούρα καινοτομίας (**innovative culture**) και την υποστηρικτική κουλτούρα (**supportive culture**). Η πρώτη συναντιέται σε επιχειρήσεις που ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα, την πρόκληση, το ρίσκο και την παρακίνηση, ενώ την δεύτερη την συναντούμε σε χώρους πιο φιλικούς, όπου κυριαρχεί η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια. (Dunn, Boxx, Odom, Johnson 1990)

Επιπλέον υπάρχει και η άποψη για την λεγόμενη ποιοτική κουλτούρα, δηλαδή την κουλτούρα που διαμορφώνεται κυρίως από το στάδιο της ανάπτυξης και βελτίωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί, θα πρέπει να αναμορφωθεί ο τρόπος που οι εργαζόμενοι σκέφτονται και λειτουργούν μέσα στον οργανισμό. Όσοι οργανισμοί προσπαθούν να το πετύχουν αυτό, πιστεύουν ότι έτσι η εργασία των υπαλλήλων θα γίνει απλούστερη και έτσι αυτό θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων και στην κυριαρχία ενός αισθήματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού. (Bowen, 1996)

3.3 Η οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από την έρευνα

Ήταν λίγο πριν την δεκαετία του 1980, όταν ακαδημαϊκοί άρχισαν να δίνουν προσοχή στην έννοια της κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό. Βέβαια από το 1954, όταν και ο Drucker διατύπωσε την έννοια του μάρκετινγκ, είχε παρατηρήσει ότι το μάρκετινγκ δεν αποτελούσε μια ξεχωριστή λειτουργία του μάνατζμεντ, αλλά στην ουσία αποτελούσε την εικόνα της εταιρίας όπως αυτή παρουσιάζοταν στα μάτια των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, το μάρκετινγκ προσδιόριζε μια ξεχωριστή οργανωσιακή κουλτούρα, ένα σύνολο πιστεύω και αξιών, τα οποία τοποθετούν τον πελάτη στο κέντρο της σκέψης της εταιρίας, όσον αφορά τη λειτουργία και τη στρατηγική της.

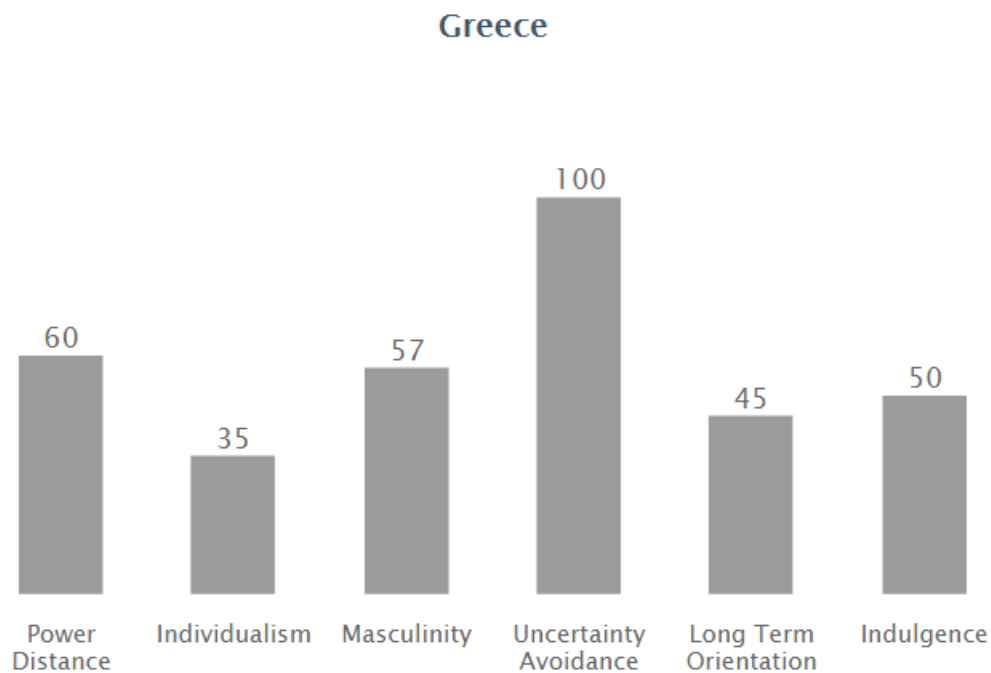
Καθώς ο Ouchi και ο Wilkins (1985) παρατήρησαν την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για την κουλτούρα, όπως αυτή ενσωματώνεται στην λειτουργία των οργανισμών, αυτήν την απέδιδαν στην διαπίστωση κοινωνιολόγων στα μέσα της δεκαετίας του 1970 ότι παραδοσιακά μοντέλα οργανισμών δεν τους βοηθούσαν πάντα να κατανοήσουν την παρατηρούμενη ανομοιότητα ανάμεσα στους στόχους του οργανισμού και στα πραγματικά αποτελέσματα, ανάμεσα στην στρατηγική της και την πραγματική εφαρμογή της. Σε πρόσφατες μελέτες για την δυσκολία υλοποίησης στρατηγικών και σε συγκρίσεις των επιδόσεων αμερικάνικων εταιριών με αυτές ευρωπαϊκών, ιαπωνικών και γενικότερα ασιατικών ανταγωνιστών, ερευνητές εισήγαγαν την έννοια της κουλτούρας, σαν μια πιθανή εξήγηση για τις διαφορές στην ανταγωνιστική αποτελεσματικότητά τους, τη στιγμή που ελάχιστες διαφορές στα χαρακτηριστικά της δομής τους ήταν ορατές (Pascale & Athos, 1981). Από εκεί προέκυψε το συμπέρασμα ότι μοντέλα οργανισμών που δεν περιείχαν την κουλτούρα σαν συγκεκριμένη οργανωσιακή μεταβλητή, θεωρούνταν ελλιπή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εφαρμογή στην ελληνική και ελληνόκτητη εμπορική ναυτιλία

4.1 Στοιχεία για την Ελλάδα

Η πολιτισμική τυπολογία που αναπτύχθηκε από τον Hofstede περιελάμβανε μια μεγάλη μελέτη ατόμων που ζούσαν σε 50 διαφορετικές χώρες μεταξύ των οποίων η Ελλάδα.



Αποτελέσματα της μελέτης Hofstede για τον Ελληνικό Πολιτισμό

Πηγή: <https://geert-hofstede.com/greece.html>

Με βαθμολογίες που κυμαίνονται από 1 για το χαμηλότερο και 120 για το υψηλότερο, ο Hofstede κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η Ελλάδα παρουσιάζει χαμηλή

βαθμολογία ατομικισμού (35) και υψηλή βαθμολογία αποφυγής αβεβαιότητας (UAI) (112). Με βαθμολογία 35 στο IDV, η Ελλάδα αποτελεί μια κολεκτιβιστική κουλτούρα. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια χώρα στην οποία οι άνθρωποι εντάσσονται στην ισχυρή, συνεκτική ομάδα που είναι η εκτεταμένη οικογένεια, οι αξιόπιστες και μακροχρόνιες επιχειρηματικές σχέσεις κλπ. Στο 112 UAI η Ελλάδα έχει το υψηλότερο σκορ για την Αποφυγή Αβεβαιότητας σε σύγκριση με άλλες χώρες που μετρήθηκαν, που σημαίνει ότι ως έθνος οι Έλληνες δεν είναι καθόλου άνετοι σε αμφιλεγόμενες καταστάσεις που μπορεί να δημιουργήσουν άγχος. Στην Ελλάδα, η γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι κανόνες είναι πολύ σημαντικοί για να γίνει ο κόσμος ασφαλέστερος τόπος διαβίωσης.

Ένα γενικότερο συμπέρασμα που έκανε ο Hofstede ήταν ότι αν περισσότεροι από τους μισούς πληθυσμούς μιας χώρας ασκούν την ορθόδοξη ή καθολική θρησκεία τότε η χώρα έχει μεγάλη αποφυγή αβεβαιότητας.

Εάν εξερευνήσουμε τον ελληνικό πολιτισμό μέσω του φακού του μοντέλου των 6 διαστάσεων, μπορούμε να διακρίνουμε μια καλή εικόνα των βαθιών οδηγών του ελληνικού πολιτισμού σε σχέση με άλλους πολιτισμούς του κόσμου.

Απόσταση ισχύος

Αυτή η διάσταση ασχολείται με το γεγονός πως όλα τα άτομα στις κοινωνίες δεν είναι ίσα και εκφράζει τη στάση του πολιτισμού προς αυτές τις ανισότητες μεταξύ μας. Η απόσταση ισχύος ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα λιγότερο ισχυρά μέλη των ιδρυμάτων και οργανισμών μιας χώρας περιμένουν και δέχονται ότι η εξουσία κατανέμεται άνισα.

Στο 60 η Ελλάδα έχει ένα ενδιάμεσο σκορ όπου δείχνει μια μικρή τάση στην υψηλότερη πλευρά του PDI δηλαδή μια κοινωνία που πιστεύει ότι η ιεραρχία πρέπει να γίνεται σεβαστή και οι ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων να γίνονται αποδεκτές. Η διαφορετική κατανομή της εξουσίας δικαιολογεί το γεγονός ότι οι κάτοχοι εξουσίας έχουν περισσότερα οφέλη από ότι οι λιγότερο ισχυροί στην κοινωνία. Στην Ελλάδα είναι σημαντικό να δείξουμε σεβασμό στους ηλικιωμένους (και τα παιδιά να φροντίζουν τους ηλικιωμένους γονείς τους). Στις επιχειρήσεις υπάρχει ένα αφεντικό που αναλαμβάνει πλήρη ευθύνη. Δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε ότι στο μυαλό ενός Έλληνα όλοι οι άλλοι πολιτισμοί στον δυτικό κόσμο κληρονόμησαν κάτι από την αρχαία ελληνική κουλτούρα. Τα σύμβολα εξουσίας είναι πολύ σημαντικά για να υποδηλώσουν την κοινωνική θέση και να γίνει εμφανής ο σεβασμός που απαιτείται.

Ατομικισμός

Το θεμελιώδες ζήτημα που αντιμετωπίζει αυτή η διάσταση είναι ο βαθμός αλληλεξάρτησης που διατηρεί η κοινωνία μεταξύ των μελών της. Έχει σχέση με το αν η αυτο-εικόνα των ανθρώπων ορίζεται από την άποψη του "Εγώ" ή του "Εμείς". Στις ατομικές κοινωνίες οι άνθρωποι υποτίθεται ότι πρέπει να φροντίζουν τον εαυτό τους και την κοντινή οικογένειά τους μόνο. Σε συλλογικές κοινωνίες οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες που τους φροντίζουν με αντάλλαγμα την αφοσίωση.

Με βαθμολογία 35 η Ελλάδα είναι μια κολεκτιβιστική κουλτούρα χαρακτηριζόμενη από το «εμείς», που σημαίνει ότι στη χώρα αυτή οι άνθρωποι από τη γέννηση τους και μετά ενσωματώνονται στην ισχυρή, συνεκτική ομάδα (ιδιαίτερα εκπροσωπούμενη από την εκτεταμένη οικογένεια · συμπεριλαμβανομένων των θείων-θείες, των

παππούδων και ξαδέλφια), η οποία συνεχίζει να προστατεύει τα μέλη της με αντάλλαγμα την αφοσίωση σε αυτή. Αυτή είναι μια σημαντική πτυχή του εργασιακού περιβάλλοντος όπου για παράδειγμα ένα παλαιότερο και ισχυρό μέλος μιας οικογένειας αναμένεται να «βοηθήσει» έναν νεότερο ανιψιό που θα προσληφθεί για δουλειά στην δική του εταιρεία. Από μια ατομικιστική κουλτούρα αυτό θα μπορούσε να εκληφθεί ως νεποτισμός αλλά στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες αποτελεί κανονική συμπεριφορά. Στις επιχειρήσεις είναι σημαντικό να δημιουργηθούν αξιόπιστες και μακροχρόνιες σχέσεις, π.χ. μια συνάντηση συνήθως βασίζεται σε γενικές συνομιλίες προκειμένου να γνωριστούν οι εμπλεκόμενοι πριν ασχοληθούν με επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ανδρισμός

Μια μεγάλη βαθμολογία (ανδρική) σε αυτή τη διάσταση δείχνει ότι η κοινωνία καθοδηγείται από τον ανταγωνισμό, την επιτυχία και τα κατορθώματα του καθενός. Ωστόσο η επιτυχία που θα καθορίζεται από τον νικητή/καλύτερο στον τάδε τομέα αποτελεί σύστημα αξιών με αρχή το σχολείο και συνεχίζει καθ' όλη τη διάρκεια της οργανωσιακής ζωής.

Μια χαμηλή βαθμολογία (θηλυκή) σε αυτή τη διάσταση σημαίνει ότι οι κυρίαρχες αξίες στην κοινωνία είναι η φροντίδα για τους άλλους και η καλή ποιότητα ζωής. Η γυναικεία κοινωνία είναι αυτή όπου η ποιότητα ζωής αναδεικνύεται ως σημάδι επιτυχίας και η διαφοροποίηση από το πλήθος ως "επιτυχημένος" δεν είναι αξιοθαύμαστο.

Στο 57 η Ελλάδα είναι μια μεσαίου μεγέθους αρρενωπή κοινωνία, προσανατολισμένη και οδηγούμενη από την επιτυχία. Οι άνδρες θεωρούν προσωπική τιμή να φροντίζουν την οικογένειά τους. Σε συλλογικούς και αρσενικούς πολιτισμούς η επιτυχία ενός μέλους μιας οικογένειας δίνει κοινωνική αξία σε ολόκληρο τον όμιλο. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των Ελλήνων αποτελεί η αναφορά σε επιτυχημένους ανθρώπους του κοινωνικού τους περιβάλλοντος. Ο Αριστοτέλης Ωνάσης, γνωστός σε όλο τον κόσμο, ήταν και εξακολουθεί να αποτελεί παράδειγμα επιτυχημένου Έλληνα που τα κοινωνικά του κατορθώματα μιλάνε για τα εξαιρετικά επιτεύγματα σε μια ανδρική κοινωνία.

Αποφυγή αβεβαιότητας

Η διάσταση Αποφυγή αβεβαιότητας έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο μια κοινωνία αντιμετωπίζει το γεγονός ότι το μέλλον δεν μπορεί ποτέ να γίνει γνωστό. Πρέπει να προσπαθήσουμε να ελέγξουμε το μέλλον ή απλά να το αφήσουμε να συμβεί; Αυτή η ασάφεια φέρνει μαζί της την ανησυχία και διαφορετικοί πολιτισμοί έχουν μάθει να αντιμετωπίζουν αυτό το άγχος με διαφορετικούς τρόπους. Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη ενός πολιτισμού αισθάνονται ότι απειλούνται από διφορούμενες ή άγνωστες καταστάσεις δημιουργώντας πεποιθήσεις και θεσμούς προκειμένου να αποφευχθούν αντανακλάται ήδη στο σκορ για την Αποφυγή Αβεβαιότητας.

Στο 112 η Ελλάδα έχει την υψηλότερη βαθμολογία για την Αποφυγή Αβεβαιότητας, που σημαίνει ότι ως έθνος οι Έλληνες δεν είναι καθόλου εξοικωμένοι σε διφορούμενες καταστάσεις. Το απρόβλεπτο είναι πάντα έτοιμο να «θέσει μια ενέδρα». Η "Δαμόκλειος σπάθη" που μεσουρανά πάνω από το κεφάλι όλων μας, μπορεί να απεικονίσει το αγχωτικό συναίσθημα στη ζωή. Στην Ελλάδα, όπως και σε όλες τις κοινωνίες υψηλής αποφυγής αβεβαιότητας, η γραφειοκρατία, οι νόμοι και οι

κανόνες είναι πολύ σημαντικοί για να γίνει ο κόσμος ένας ασφαλέστερος τόπος διαβίωσης. Οι Έλληνες πρέπει να παίρνουν ευχάριστες και χαλαρωτικές στιγμές στην καθημερινότητά τους, να συνομιλούν με τους συναδέλφους τους κανονίζοντας γεύμα ή χορό με τους επισκέπτες και τους φίλους. Λόγω του υψηλού βαθμού τους σε αυτή τη διάσταση οι Έλληνες είναι πολύ παθιασμένοι και επιδεικτικοί άνθρωποι καθώς τα συναισθήματα γίνονται εύκολα αντιληπτά στη γλώσσα του σώματός τους. Τέλος ο ελληνικός μύθος για τη «γέννηση» του κόσμου μας λέει πολλά για την υψηλή αποφυγή αβεβαιότητας: από την αρχή υπήρχε μόνο χάος, αλλά ο Κρόνος (Χρόνος) ήρθε να οργανώσει τη ζωή και να διευκολύνει τη διαχείρισή της.

Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός

Αυτή η διάσταση περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο κάθε κοινωνία πρέπει να διατηρεί κάποιους δεσμούς με το δικό της παρελθόν ενώ αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του παρόντος και του μέλλοντος και ότι οι κοινωνίες πρέπει να δίνουν προτεραιότητα σε αυτούς τους δύο υπαρξιακούς στόχους διαφορετικά. Νομοθετικές κοινωνίες οι οποίες έχουν χαμηλό σκορ σε αυτή τη διάσταση προτιμούν, για παράδειγμα, να διατηρούν τις παραδόσεις και τους κανόνες που έχουν τιμηθεί στο πέρασμα του χρόνου, παρότι κοιτάζουν την κοινωνική αλλαγή με καχυποψία. Οι χώρες με κουλτούρα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία, από την άλλη πλευρά, υιοθετούν μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση: ενθαρρύνουν την λιτότητα και την καταβολή προσπάθειας στη σύγχρονη εκπαίδευση ως τρόπο προετοιμασίας για το μέλλον.

Η Ελλάδα έχει ένα ενδιάμεσο σκορ 45 για αυτή τη διάσταση.

Εφαρμογή στην Ελληνική Εμπορική Ναυτιλία

Απόσταση ισχύος

Όπως προαναφέρθηκε η Ελλάδα έχει PDI 60. Αυτό αντικατροπτίζεται στις σχέσεις των Ελλήνων αξιωματικών στα Ελληνικά Εμπορικά πλοία. Ο καπετάνιος είναι ο απόλυτος άρχων και οι υπόλοιποι ακολουθούν.

Ανεξάρτητα όμως απ'την οπτική γωνία του Hofstede η ναυτιλία ως επάγγελμα πρυποθέτει την υιοθέτηση ρόλου υποδεέστερου με προοπτική εξέλιξης. Δηλαδή από την αρχή της εμπειρίας του Έλληνα ναυτικού, αυτός καταλαμβάνει την κατώτερη θέση μέσα στο πλοίο, δηλαδή του δοκίμου.

Η προσωπική μου εμπειρία ως δόκιμος ήταν εν ολίγοις η απόλυτη αποδοχή αυτών που μου ζητούσανε και μου έλεγαν χωρίς δικαίωμα άποψης - παρέμβασης. Αυτό βέβαια είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς ότι ο δόκιμος μπορεί να πληρώνεται αλλά δεν έχει καμία απολύτως ευθύνη για το οτιδήποτε συμβαίνει μέσα στο πλοίο.

Έτσι φαίνεται ότι ο Έλληνας ναυτικός είναι συνηθισμένος να δέχεται την ύπαρξη ανωτέρου και τον de facto σεβασμό προς αυτόν ανεξαρτήτου αν τον συμπαθεί η όχι. Τέλος να ακολουθεί πιστά τις οδηγίες του περιμένοντας κάποια στιγμή να ανέβει κι αυτός ένα σκαλί λαμβάνοντας θέση εξουσίας.

Ατομικισμός

Έχοντας αναγνωριστεί ως μια κολλεκτιβική κοινωνία η Ελλάδα, δεν θα μπορούσαμε να πούμε το αντίθετο για την εμπορική της ναυτιλία. Το αίσθημα της οικογένειας, της προστασίας της από το πατριαρχικό πρότυπο εμφανίζεται και στις σχέσεις των Ελλήνων μέσα στο πλοίο.

Κλασικό παράδειγμα Έλληνα καπετάνιου είναι το αυταρχικό πρότυπο. Ο καπετάνιος και τα παιδιά του που τα εμπιστεύεται και τα ανταμοίβει με ευκαιρίες όταν ανταποκρίνονται και τα τιμωρεί όταν τον απογοητεύουν.

Τέλος, ένα φαινόμενο που επικρατεί στην ελληνική εμπορική ναυτιλία και καταδεικνύει την κολλεκτιβική κοινωνία στις ελληνικές εταιρείες είναι αυτό της οικογενειοκρατίας. Πολλοί ναυτικοί προτού καν πάρουν την απόφαση να ασχοληθούν με την ναυτιλία έχουν κάποιο γνωστό από το οικογενειακό τους περιβάλλον ο οποίος μπορεί να τους εξασφαλίσει μια θέση στον ελληνικό στόλο.

Ανδροκρατία

Στο 57 η Ελλάδα κυμαίνεται ως μεσαίου μεγέθους αρρενωπή κοινωνία. Βέβαια αν εξετάζαμε αποκλειστικά την ελληνική εμπορική ναυτιλία ο δείκτης αυτός θα ήταν αναμφισβήτητα πολύ κοντά στο 100.

Η ελληνική εμπορική ναυτιλία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως απόλυτα αντροκρατούμενη στο βαθμό που θα μπορούσαμε να πούμε ότι πολλές εταιρείες φτάνουν στο σημείο εκδιωγμού του γυναικείου φύλου από τα πλοία. Κύριο στοιχείο επίσης αποτελεί το πρότυπο του Έλληνα ναυτικού που λείπει 8 και 9 μήνες το χρόνο για να φροντίσει την οικογένεια που αφήνει πίσω, πολλές φορές μάλιστα και με σύζυγο που δεν εργάζεται.

Εν κατακλείδι η ελληνική εμπορική ναυτιλία χαρακτηρίζεται από ανταγωνισμό και την επιβίωση του επιτυχημένου.

Αποφυγή Αβεβαιότητας

Με δείκτη 100 η Ελλάδα έχει την πρωτιά στην αποφυγή αβεβαιότητας. Με λίγα λόγια οι Έλληνες την απεχθάνονται. Το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και στην ελληνική εμπορική ναυτιλία όπου όταν οι Έλληνες αξιωματικοί έχουν την άποψη ότι όλα βαίνουν καλά τότε κι αυτοί θα είναι καλά.

Ως ένα παράδειγμα που οι Έλληνες ναυτικοί δρουν βάση αυτής θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μία ζημιά ή αβαρία στο μηχανοστάσιο. Στις περισσότερες εταιρείες ανά τον κόσμο χωρίς άγχος και βιασύνη αυτή θα επιδιορθωνόταν βάση προγράμματος και "by the book". Αντίθετα στα ελληνικά πλοία η ίδια ζημιά θα έπρεπε να διορθωθεί ταχύτατα για αποφυγή περαιτέρω ατυχιών που θα μπορούσαν να κοστίσουν στο πλοίο και επακόλουθα στην εταιρεία. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα και με παραβίαση του ορίου ξεκούρασης που έχει θεσπιστεί μέχρι και εργασία κατά την νυχτερινή.

Επιπρόσθετα η καθημερινή ιεροτελεστία του καφέ το πρωί και το μεσημέρι είναι ένα άλλο δείγμα του status quo που ο Έλληνας έχει συνηθίσει κι αγαπάει. Με υποχρεωτική την παρέλευση -αποκλειστικά- όλων των Ελλήνων στο πλοίο αποτελεί μια χαλαρωτική συνήθεια που έχει θεσπιστεί από παλαιότερες γενεές και κρατεί μέχρι σήμερα. Μισή ώρα ξεκούρασης και χαλάρωσης με θέματα συζήτησης που αφορούν την Ελλάδα και ότι άλλο νοσταλγεί ο καθένας.

Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός

Με σκορ 45 για την Ελλάδα ο δείκτης αυτός δεν αποτελεί προσεγγιστικό στοιχείο για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Παρόλα αυτά από την πλευρά της ελληνικής ναυτιλίας θα μπορούσαμε να πούμε ότι προσπαθεί να κρατήσει τις παραδόσεις της μέσα σε μια ολοένα εξελισσόμενη βιομηχανία.

Ανεξάρτητα του ότι οι στόλοι εκσυγχρονίζονται τεχνολογικά αλλά και βάση διεθνών προτύπων σε όλους τους τομείς η εν λόγω ελληνική ναυτιλία έχει ακόμα καπετάνιους παραδοσιακούς, μεγαλωμένους στο καράβι για το καράβι. Με άλλα λόγια θεωρούν ότι δεν είναι όλοι φτιαγμένοι για τη ζωή στο πλοίο και όσοι είναι θα πρέπει να προσαρμοστούν στα ελληνικά δεδομένα.

Οι κοινωνικές αλλαγές φτάνουν με σταδιακά αργούς ρυθμούς στα ελληνικά πλοία (αν έρθουν ποτέ). Εθιμοτυπικές και συνήθως οπισθοδρομικές αντιλήψεις για τον ρουχισμό, τα τατουάζ, τα σκουλαρίκια ακόμα και για τις σεξουαλικές προτιμήσεις που ακόμα υπάρχουν μέσα στα πλοία αλλά και έξω από αυτά. Άλλωστε όντας μια κοινωνία διαφορετική από αυτή που έχουν συνηθίσει οι περισσότεροι, το πλοίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα παραδοσιακό Χιώτικο χωριό το οποίο μόλις απέκτησε Wi-Fi.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 2nd Edition, McGraw-Hill USA, 2005
- Gert Jan Hofstede, Paul Pedersen, Geert Hofstede, *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press, 2002
- Geert Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001
- Geert Hofstede, *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 1998
- Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 1st edition, McGraw-Hill USA, 1997
- Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980
- Θεοτοκάς Ιωάννης, Οργάνωση και διοίκηση ναυτιλικών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Αλεξάνδρεια, 2014
- David Held, John B. Thompson, *Social Theory of Modern Societies : Anthony Giddens and his Critics*, Cambridge University Press, 1989, ISBN 0-521-27855-4

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <https://geert-hofstede.com/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede
- <http://www.epixeiro.gr/article/2227>
- <https://teteleste.wordpress.com/2013/10/22/%CE%B7-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-5-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD/>
- <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede%27s_cultural_dimensions_theory
- <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- <https://geert-hofstede.com/greece.html>
- <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-greece/>
- <http://www.insider.gr/eidiseis/epiheiriseis/7952/elleimma-organosiakis-koyltoyra-ehoy-oi-epiheiriseis>
- <https://lauraglisson.wordpress.com/2012/10/09/greece-in-hofstedes-value-dimensions/>
- <https://jhagan92.wordpress.com/2013/09/18/hofstedes-value-dimensions-greek-culture-and-my-culture/>
- <https://www.slideshare.net/CPappasOnline/cpappas-extra-credit>
- https://www.researchgate.net/figure/284726411_fig2_Figure-2-Results-of-Hofstede-%27s-study-for-the-Greek-Culture-3